

Antrag des Regierungsrates vom 5. Mai 2021

**5712**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Geschäftsberichts  
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie  
für das Jahr 2020**

(vom .....

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 5. Mai 2021,

*beschliesst:*

I. Der Geschäftsbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2020 wird genehmigt.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2020 wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

---

**Bericht**

**1. Ausgangslage**

Gemäss § 12 Abs. 3 Ziff. 2 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG, LS 813.15) erstellt die Spitaldirektion die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 11 Abs. 3 Ziff. 5 USZG) und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 9

Ziff. 6 USZG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 8 Ziff. 3 USZG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung bzw. der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung der Staatsrechnung erfolgt. Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des Universitätsospitals Zürich (USZ) entspricht im Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9510 und ist damit Teil der Staatsrechnung.

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht des USZ für das Jahr 2020 mit Beschluss vom 14. April 2021 genehmigt.

Darüber hinaus erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 11 Abs. 3 Ziff. 3 USZG). Gestützt darauf erstellt die Gesundheitsdirektion einen Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie, der vom Regierungsrat zu genehmigen und anschliessend dem Kantonsrat zur Genehmigung vorzulegen ist (§§ 8 Ziff. 5 und 9 Ziff. 8 lit. b USZG).

Auf operativer Ebene ist aus dem Geschäftsjahr 2020 Folgendes zu berichten:

- Es resultierte ein Verlust (konsolidierte Erfolgsrechnung) von 48 Mio. Franken;
- der Ertrag aus der Behandlung von stationären Patientinnen und Patienten fiel deutlich geringer aus als im Vorjahr;
- im ambulanten Bereich war ein leichter Ertragsrückgang zu verzeichnen;
- der Case Mix Index (CMI; Fallschweregrad) ist leicht angestiegen und liegt weiterhin auf sehr hohem Niveau.

## **2. Geschäftsbericht 2020 im Einzelnen**

Das Berichtsjahr war geprägt von der Coronapandemie. Nach einem guten Start in den Monaten Januar und Februar erfolgte mit Beginn der Pandemie, dem Lockdown und dem Verbot elektiver Behandlungen in den Akutspitälern im März 2020 ein Einbruch der Fallzahlen. Im Bereich der medizinischen Versorgung konnte sich das USZ auf solide Vorbereitungsarbeiten abstützen. Die seit der Ebola-Krise im Jahr 2014 bestehenden Strukturen wurden in die Covid-19-Taskforce übergeführt. Diese Taskforce blieb das ganze Jahr über aktiv und wirkte als wesentliches Entscheidungs- und Informationsgremium. Das USZ trug grosse Lasten in Zusammenhang mit der Pandemiebewältigung. So versorgten die Mitarbeitenden des Spitals doppelt so viele Patientinnen und Patienten in den Intensivstationen, als es seinem Marktanteil entspre-

chen würde. Auch interkantonal leistete das USZ solidarische Unterstützung und behandelte auch Patientinnen und Patienten aus anderen Kantonen, wenn es dort zu Engpässen kam. Aufgrund starker Belegung der Intensivstationen war die Versorgung von Patientinnen und Patienten mit anderweitigen schweren Gesundheitsproblemen teilweise erschwert. Dass allen Erkrankten möglichst gleichermassen gerecht werden konnte, gelang nur dank dem aussergewöhnlichen Einsatz aller Mitarbeitenden.

Neben der Pandemie war das vergangene Jahr am USZ auch geprägt von den Vorkommnissen in vier Kliniken (Klinik für Herzchirurgie, Klinik für Gynäkologie, Klinik für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie und Institut für Anästhesiologie), die während einiger Monate auch medial relativ viel Raum eingenommen haben. Die durch den Spitalrat rasch eingeleiteten externen Untersuchungen sind mittlerweile alle abgeschlossen. Die Erkenntnisse daraus haben zu einem ganzen Massnahmenkatalog geführt. Erste Massnahmen sind bereits umgesetzt, andere wurden in Angriff genommen.

In betrieblicher Hinsicht konnten im Berichtsjahr die Arbeiten für die bauliche Erneuerung des USZ-Kernareals vorangetrieben werden. Für die beiden Neubauten MITTE 1 und MITTE 2 wurden die Fassaden neu entwickelt: Ein Gebäude erhält eine Fassadenbegrünung als Beitrag zur Verbesserung des lokalen Klimas, das andere Gebäude wird mit Photovoltaikelementen ausgestattet. Die Baueingabe ist für Herbst 2021 vorgesehen. Als wichtigstes Bauprojekt im Berichtsjahr konnte das ambulante Gesundheitszentrum USZ Flughafen im Circle fristgerecht in Betrieb genommen werden. Mit diesem hochmodernen ambulanten Diagnose- und Therapiezentrum am Flughafen wird der Campus des USZ im Zentrum entlastet. Das Spital reagiert damit auf die erwartete künftige Verschiebung von stationären zu ambulanten Behandlungen. In Schlieren eröffnete das USZ zudem die modernste Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte der Schweiz.

Auch im Bereich Forschung und Lehre prägten die Einschränkungen aufgrund der Pandemie das Berichtsjahr. So wurden Lehrveranstaltungen der Humanmedizin online durchgeführt oder als Podcast verfügbar gemacht. Die Vermittlung der praktischen Fertigkeiten konnte jedoch nur teilweise angeboten werden. Die wissenschaftliche Tätigkeit konnte durchgehend aufrechterhalten werden. Covid-19-bezogene Forschungsprojekte wurden rasch etabliert und leisteten Beiträge zur Entwicklung neuer Therapieansätze. So suchten gegen Ende des Berichtsjahres zunehmend Personen mit noch wenig erforschten chronischen Problemen als Folge von Covid-19-Erkrankungen Hilfe am USZ. Die Pandemie hat auch Innovationen gefördert, die teilweise bleiben werden. Dazu gehören neue Lehrformate, Kommunikation mit isolier-

ten Patientinnen und Patienten via Tablet und Innovationen im organisatorischen Bereich, wie etwa die Erweiterung der Laborleistungen.

2020 war für das USZ bezüglich Geschäftsentwicklung ein schwieriges Jahr. Der vom Bund verordnete Lockdown im März und das einhergehende Verbot elektiver Behandlungen resultierte in einem noch nie dagewesenen Einbruch bei den Fallzahlen. Auch die zweite Pandemiewelle im November und Dezember hinterliess Spuren. In der Folge blieb das USZ von März bis Dezember unter den Zahlen der Vorjahresperioden. Der Rückgang betraf in erster Linie die stationären Austritte (-10,2%), nachdem im Vorjahr noch ein Wachstum von 1,9% zu verzeichnen war. Auch im ambulanten Bereich war ein Rückgang zu verzeichnen. Der Ertrag aus ambulanten Behandlungen sank aber lediglich um -1,2% auf 384,2 Mio. Franken (Vorjahr: 389,1 Mio. Franken). Der durchschnittliche CMI ist leicht gestiegen und betrug 1,644 (Vorjahr: 1,588). Trotz des höheren Schweregrades der behandelten Personen konnte die durchschnittliche Aufenthaltsdauer um 0,9% auf 6,49 Tage erneut leicht reduziert werden (Vorjahr: 6,55 Tage).

Bis Ende Jahr behandelte das USZ 942 stationäre Patientinnen und Patienten mit Covid-19-Erkrankungen aus 19 Kantonen und testete über 80 000 Personen auf das Virus. Das mittlere Fallgewicht der behandelten Covid-19-Fälle betrug dabei 3,173 Indexpunkte, was einem hohen Schweregrad entspricht.

Der Personalbestand hat gegenüber dem Vorjahr leicht zugenommen und betrug per 31. Dezember 7525,9 Vollzeitstellen (+4,6%, Vorjahr: 6523,8). Diese Zunahme ist mit dem Aufbau des Ambulatoriums am Flughafen und den personellen Verstärkungen zur Bewältigung der Pandemie zu erklären. Der Frauenanteil am Gesamtpersonal ist gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken und liegt neu bei 69,8% (Vorjahr: 70%). Dafür ist der Anteil weiblicher Führungskräfte im Geschäftsjahr auf 57,2% gestiegen (Vorjahr: 55,5%). Um die Diversität und Inklusion der Mitarbeitenden am USZ zu fördern und sich aktiv für die Gleichstellung einzusetzen, wurde im Mai 2020 eine entsprechende Fachstelle geschaffen.

Die gemäss dem Branchenstandard vorgelegte Rechnung nach Swiss GAAP FER zeigt folgende Eckwerte: Der Betriebsertrag verringerte sich um 1,6% auf 1451,3 Mio. Franken (Vorjahr: 1475,0 Mio. Franken). Der Betriebsaufwand hingegen erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 4,1% auf 1418,7 Mio. Franken (Vorjahr: 1363,1 Mio. Franken). Der Verlust gemäss Konzernrechnung betrug 48 Mio. Franken (Vorjahr: 40,4 Mio. Franken Gewinn). Die Finanzkontrolle testierte die Konzernrechnung des USZ am 24. März 2021.

### 3. Verlustdeckung

Gemäss § 11 Abs. 3 Ziff. 5 USZG verabschiedet der Spitalrat den Antrag zur Deckung des Verlusts (bzw. zur Verwendung des Gewinns) zuhanden des Regierungsrates. Der Regierungsrat verabschiedet nach § 9 Ziff. 6 USZG den Antrag zur Deckung des Verlusts (bzw. zur Verwendung des Gewinns) zuhanden des Kantonsrates.

Der Verlust des USZ beträgt Fr. 49 608 801.39 gemäss Einzelabschluss des USZ (Swiss GAAP FER). Dieser ist massgebend für die Deckung des Verlusts. Gestützt auf den Antrag des Spitalrates beantragt der Regierungsrat, den Verlust durch die freien Reserven (Eigenkapital) zu decken. Der Verlust nach den Rechnungslegungsvorschriften des Kantons (Handbuch für Rechnungslegung) beläuft sich auf Fr. 58 089 801.39.

Die Eigenkapitalquote beträgt unter der Berücksichtigung der beantragten Verlustdeckung 60,7% (Vorjahr: 66,6%) und liegt damit noch knapp über der Schwelle, die bei der Verselbstständigung massgeblich war.

### 4. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Das USZ hatte im Berichtsjahr im Zusammenhang mit der Coronapandemie eine wichtige Rolle und zahlreiche Aufgaben wahrzunehmen. Im Vordergrund stand zunächst die Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten, wobei das USZ auch bei der intensivmedizinischen Behandlung von schweren Verläufen einen wichtigen Beitrag geleistet hat. Diesbezüglich hat das USZ bei Bedarf auch gesamtschweizerisch unterstützt. Zudem fielen ihm auch verschiedene übergeordnete Aufgaben in der Organisation der Bekämpfung der Pandemie zu. Dabei waren im Besonderen das medizinische Fachpersonal des USZ ausserordentlich gefordert, aber auch Mitarbeitende in den Bereichen Logistik, Patientenadministration oder Unternehmenssicherheit haben Überdurchschnittliches geleistet.

Darüber hinaus stand das USZ vor der Herausforderung, die vielen weiteren, unentbehrlichen Leistungen im Bereich der Versorgung von schwerkranken (Nicht-Covid-)Patientinnen und Patienten und der Forschung und Lehre unter schwierigen Umständen qualitativ hochwertig weiterzuführen. Das USZ hat diese Aufgaben gut gemeistert und sowohl in medizinischer als auch in organisatorischer Hinsicht zahlreiche wichtige Meilensteine erreicht. Die Verschiebung von stationär zu am-

bulant wurde auch im Berichtsjahr erfolgreich vorangetrieben, insbesondere mit der Eröffnung des neuen ambulanten Gesundheitszentrums im Circle am Flughafen Zürich im Oktober.

Wie andere Spitäler auch, hat das USZ im Berichtsjahr einen erheblichen Rückgang der Nachfrage erlebt, der wohl weitgehend auf die Pandemie zurückzuführen ist. Die Anzahl stationärer Austritte nahm beim USZ gegenüber dem Vorjahr um 10,2% ab. Der Betriebsertrag verringerte sich um 1,6%. Der Betriebsaufwand erhöhte sich hingegen um 4,2%. Entsprechend konnten die finanziellen Zielvorgaben nicht erreicht werden. Insgesamt resultiert ein hoher Verlust von 48,0 Mio. Franken. Der Bericht des USZ lässt leider eine umfassende und wo nötig auch selbstkritische, betriebswirtschaftliche Analyse der Nachfrage-, Ertrags- und Aufwandsituation vermissen. Vom USZ wird erwartet, dass es die erhebliche Kostensteigerung ausführlicher und anhand von Quervergleichen mit anderen Kliniken begründet. Für das Berichtsjahr wäre insbesondere auch einzuschätzen, in welchem Mass der Nachfragerückgang auf die Pandemie bzw. auf die bekannt gewordenen Führungsprobleme zurückgeht.

Die Vorfälle in der Leitung von vier Kliniken haben das Vertrauen der Aufsichtsorgane und der Öffentlichkeit in das USZ belastet. Das USZ war im Zusammenhang mit diesen Führungsproblemen sehr stark gefordert. Aus Eigentümersicht ist es zu begrüßen, dass das USZ die Vorfälle gründlich analysiert und die notwendigen Konsequenzen daraus gezogen hat. Das USZ hat auch die entsprechenden Empfehlungen aus dem Gutachten von Res Publica und dem Schlussbericht der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit zur Kenntnis genommen und in die Gesamtprüfung des Handlungsbedarfs einbezogen. Der Spitalrat hat unter anderem Sofortmassnahmen zur Stärkung der Compliance und der Transparenz hinsichtlich Interessenbindungen und Nebenbeschäftigungen eingeleitet. Weiter wurde eine externe Plattform für anonyme Meldungen von mutmasslichem Fehlverhalten eingerichtet und ein Krisenkommunikationskonzept verabschiedet. Die bevorstehenden personellen Änderungen im Spitalrat sind zudem eine Chance für einen grundlegenden Kulturwandel im USZ. Insbesondere die Einführung von zeitgemässen Führungsstrukturen und die Förderung einer positiven Unternehmenskultur werden als längerfristige Aufgaben bestehen bleiben.

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:	Die Staatsschreiberin:
Jacqueline Fehr	Kathrin Arioli